

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
З.А. Васильева
«_____» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.02.11 «Менеджмент (финансовый и управленческий учет)»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМАНДОР»)**

Пояснительная записка

Руководитель _____ старший преподаватель В.В. Бородкина

Выпускник _____ Д.С. Васильева

Нормоконтролер _____ Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Специфика управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли	5
1.1 Тенденции и проблемы развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае	5
1.2 Особенности управления персоналом и управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли.....	19
2 Оценка эффективности управления персоналом и управленческого учета персонала в ООО «Командор»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Оценка кадрового потенциала предприятия	39
2.3 Оценка существующей системы управления персоналом и организации управленческого учета на предприятии.....	48
3. Совершенствование управленческого учета персонала в ООО «Командор».....	60
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управленческого учета персонала предприятия	60
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	70
Заключение	79
Список использованных источников	81

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования на рынке предъявляют к системе управления персоналом высокие требования. В первую очередь это связано с постоянно растущими требованиями, как к профессиональным, так и к личностным качествам работников предприятия. Особые требования возлагаются на руководителей, которые в условиях рынка должны быть не только специалистами высокой квалификации, но обладать такими личностными качествами, как высокая жизненная позиция, требовательность, настойчивость, уметь применять методы психологического воздействия на подчиненных. Принципом эффективной деятельности субъекта хозяйствования является высокая степень адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды, наличие квалифицированного персонала, а также полная и актуальная информация, используемая для планирования, управления и контроля за деятельностью организации.

Процесс ведения управленческого учета в управлении персоналом современного предприятия позволяет сформировать необходимую для принятия решений систему информации, что свидетельствует об актуальности темы данной бакалаврской работы и определяет ее цель.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управленческого учета персонала на примере предприятия розничной торговли ООО «Командор».

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть тенденции и проблемы развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае;
- изучить особенности управления персоналом и управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли;
- оценить эффективность управления персоналом и управленческого учета персонала в ООО «Командор»;

- разработать мероприятия по совершенствованию управленческого учета персонала предприятия;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Командор».

Предметом исследования является система управленческого учета персонала.

Теоретической и методической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные рассматриваемому вопросу, а также материалы периодической печати. Кроме того, информационную базу бакалаврской работы составили: бухгалтерская отчетность ООО «Командор», а также локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале.

1 Специфика управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли

1.1 Тенденции и проблемы развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае

Цель настоящего раздела заключается в определении тенденций и проблем развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае.

Отрасль розничной торговли находится на финальном этапе процесса товародвижения, где продукт обретает своего конечного потребителя. При этом наличие достаточного числа точек розничной торговли также служит задачей стимулирования сбыта, в том числе и за счет экономии времени покупателей, расходуемого на дорогу и очереди [48].

Социальная значимость отрасли розничной торговли самоочевидна. Подавляющее большинство населения посещает магазины розничной торговли, как минимум раз в неделю, а продовольственные магазины – минимум два раза в неделю.

Отрасль значима и с той точки зрения, что в ней занято большое число граждан. При этом розничная торговля остается одной из приоритетных сфер деятельности для субъектов малого предпринимательства [50]. И если государством ставится задача развития частнопредпринимательской инициативы граждан, то создание соответствующих институциональных условий для розницы является одним из основных ее аспектов. За последние 5 лет в целом по РФ оборот розничной торговли имеет тенденцию к росту (рисунок 1). На основании информации, представленной на рисунке 1, можно сделать вывод о том, что оборот оптовой торговли в целом по РФ увеличился за исследуемый период на 6911 млн. руб., составив в 2016 году 28306 млн. руб. Оборот торгующих организаций также увеличился, составив в 2016 году

26298 млн. руб. Объем продаж на розничных рынках и ярмарках, наоборот имеет тенденцию к снижению на 261 тыс. руб.

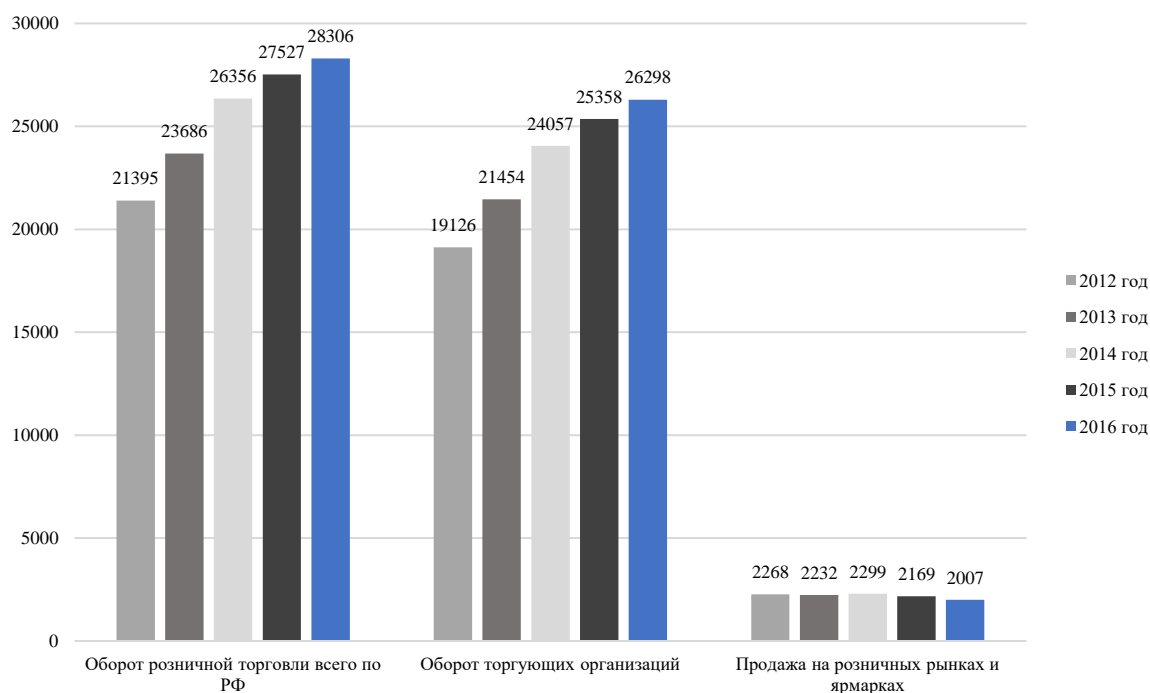


Рисунок 1 - Динамика оборота розничной торговли за период с 2012 по 2016 год, млн. руб. [73]

Оборот розничной торговли в разрезе Федеральных округов представлен на рисунке 2.

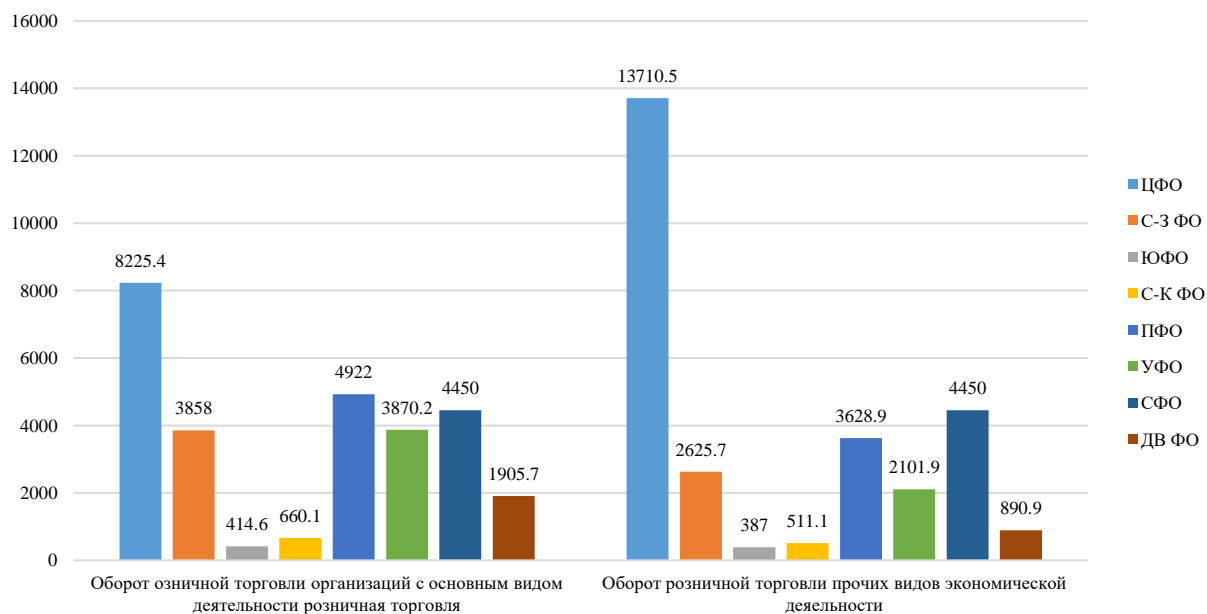


Рисунок 2 - Оборот розничной торговли в разрезе федеральных округов Российской Федерации в 2017 году, млрд. руб. [73]

На основании данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре оборота розничной торговли в РФ занимает Центральный Федеральный округ, а наименьшая доля принадлежит Южному Федеральному округу.

Структура оборота розничной торговли по виду товаров за 2012 и 2016 год представлена на рисунке 3.

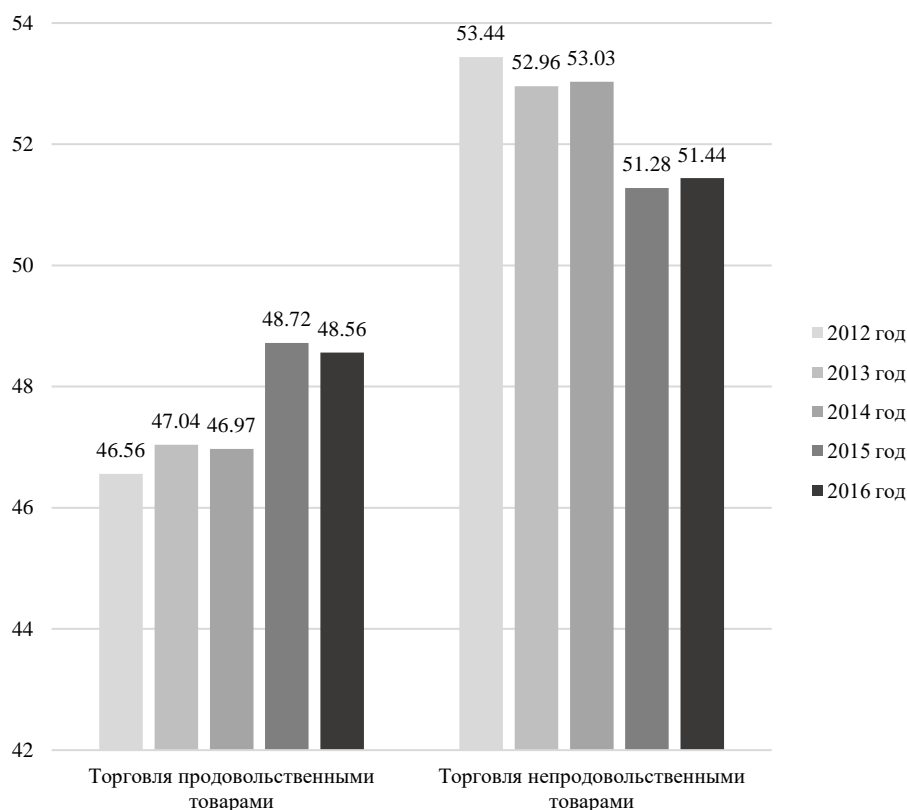


Рисунок 3 – Структура оборота розничной торговли в РФ по виду товаров за 2012-2016 г., в процентах к итогу [73]

В структуре оборота розничной торговли наибольшую долю на протяжении анализируемого периода занимает торговля непродовольственными товарами, доля которой снизилась на 2%, составив в 2016 году 51,44%.

В свою очередь структура оборота розничной торговли за 2016 год непродовольственными товарами в разрезе товарных групп представлена на рисунке 4.

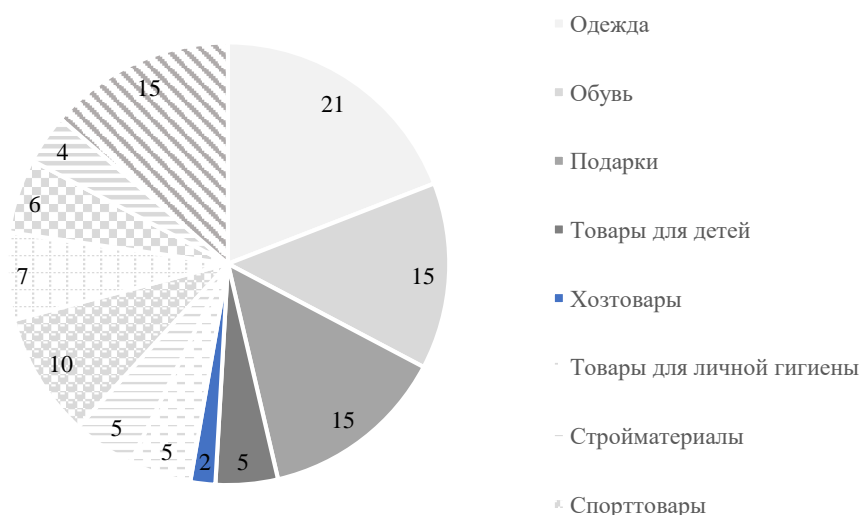


Рисунок 4 – Структура оборота розничной торговли непродовольственными товарами в разрезе товарных групп в РФ за 2016 год, % [73]

На основании данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре оборота розничной торговли непродовольственными товарами в разрезе товарных групп в РФ за 2016 год занимает одежда – 21%, а наименьшую долю занимают хозтовары – 2%.

Структура оборота розничной торговли за 2016 год продовольственными товарами в разрезе товарных групп представлена на рисунке 5.

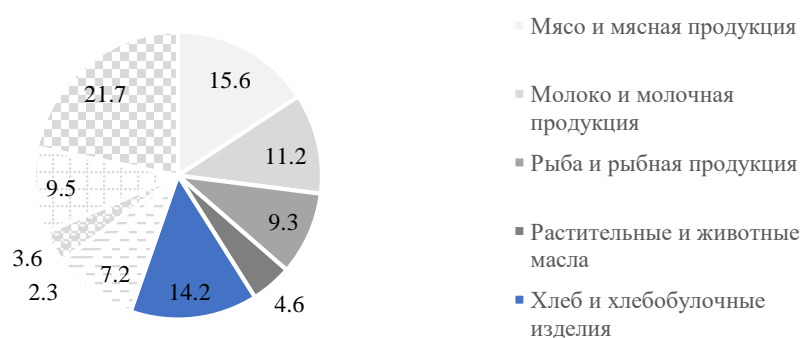


Рисунок 5 – Структура оборота розничной торговли продовольственными товарами в разрезе товарных групп в РФ за 2016 год, % [73]

На основании данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре оборота розничной торговли

продовольственными товарами в разрезе товарных групп в РФ за 2016 год занимает мясо и мясопродукты, а также молоко и молочная продукция.

Несмотря на положительную динамику последних лет, сопоставление оборота розничной торговли в целом с индексом потребительских цен, показывает, что основной объем прироста был компенсирован потребительской инфляцией (таблица 1).

Таблица 1 – Прирост оборота розничной торговли в соотношении с динамикой потребительских цен, % (2009=100%) [73]

Показатель	Год						
	2009	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Индекс потребительских цен	-	18,4	25,6	33,9	42,6	58,8	79,3
Индекс оборота всей розницы	-	18,4	37,0	53,4	69,9	89,0	97,5
Индекс оборота продовольственных товаров	-	23,2	40,2	53,4	71,5	90,6	106,7
Индекс оборота непродовольственных товаров	-	18,4	32,6	55,8	72,3	84,2	102,8

Факт значительного влияния инфляции на динамику оборота розничной торговли подтверждают и данные об объемах реализованных в рознице товарах (таблица 2).

Таблица 2 – Индекс оборота розничной торговли в стоимостном и натуральном выражении, в % к предыдущему периоду [73]

Показатель	Год						
	2009	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Индекс оборота розничной торговли на основе стоимостных данных	9,3	12,8	13,8	9,4	11,9	11,1	8,4
Индекс оборота розничной торговли на основе натуральных данных	-1,9	5,1	3,4	3,6	2,6	0	-8,9

Переходя к структуре розницы, можно сделать вывод о выраженной тенденции роста доли оборота розничных сетей в суммарном обороте розничных продаж. С 2011 года (база наблюдений по показателю) по 2016 год, доля сетей выросла более чем на 7 процентных пунктов. При этом в 2016 году Росстатом было зафиксировано ускорение темпов роста доли сетей. В условиях кризиса относительное преимущество на рынке получают крупнейшие из игроков, что и находит свое отражение в наблюдаемой статистике (рисунок 6).

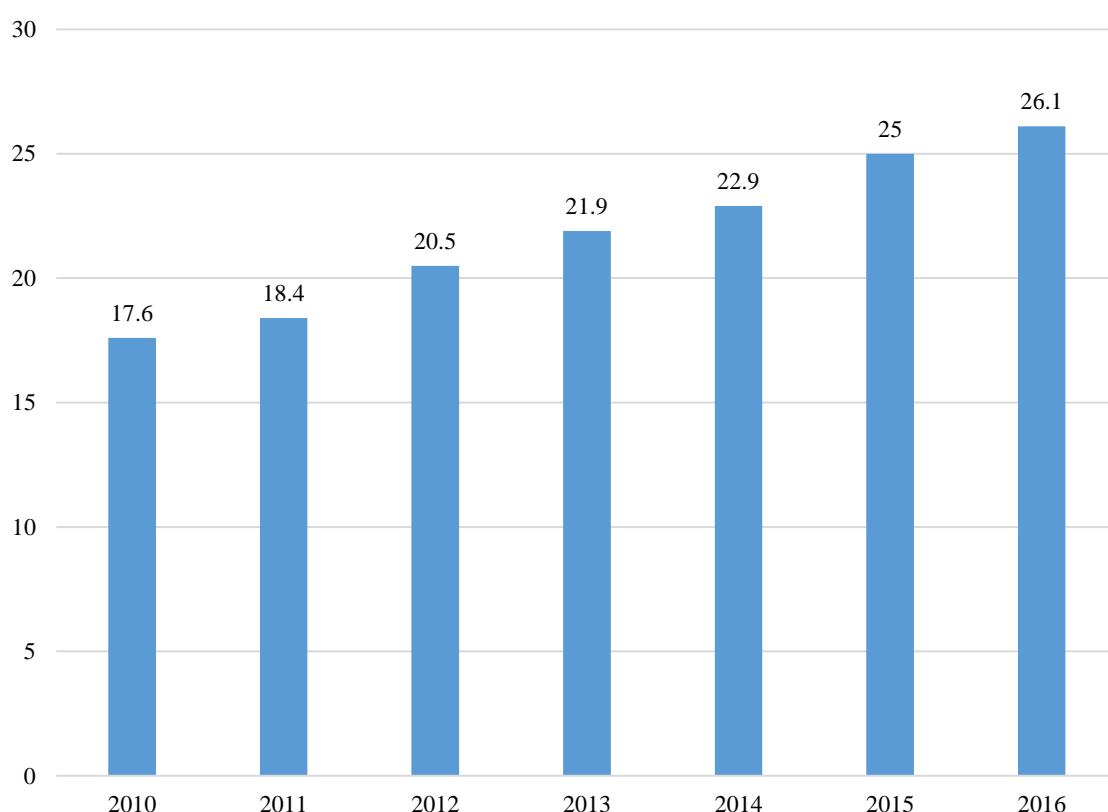


Рисунок 6 - Доля оборота розничных торговых сетей в суммарном обороте розничной торговли, % [73]

Одной из наиболее важных особенностей российского рынка розничных продаж является его значительная дифференциация по территориальным субъектам. В достаточной мере это проявляется даже на уровне статистики по федеральным округам государства (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика оборота розничной торговли на душу населения в разрезе федеральных округов, тыс. руб. [73]

Округ	2011г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Российская Федерация всего	115,6	133,6	149,4	165,1	180,4	188,1
Центральный федеральный округ	147,0	171,3	188,8	207,4	231,9	237,7
Северо-Западный федеральный округ	113,5	127,8	143,7	156,1	172,4	188,4
Южный федеральный округ	107,0	122,8	138,1	153,2	172,0	185,2
Северо-Кавказский федеральный округ	85,2	100,2	114,7	126,4	139,3	155,2
Приволжский федеральный округ	100,3	116,2	131,4	147,1	163,2	164,4
Уральский федеральный округ	133,3	151,9	169,7	188,5	198,7	202,1
Сибирский федеральный округ	91,8	107,2	121,0	132,5	139,7	141,9
Дальневосточный федеральный округ	104,3	118,2	130,8	147,9	167,8	191,6

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что по итогам 2016 года оборот розничной торговли на душу населения варьировался от 141,9 тыс. руб. в Сибирском федеральном округе, до 237,7 тыс. руб. в Центральном федеральном округе. Иными словами, разница в обороте составляет почти 70%. Приведенная в таблице динамика демонстрирует, что наличие такого значительного разрыва в обороте является устойчивой.

Само наличие существенного разрыва в социально-экономическом развитии отдельных регионов страны является отрицательным фактором, с точки зрения развития отрасли розничной торговли. Основной объем торговых площадей и основной ассортимент сосредотачивается в регионах, отличающихся более высоким спросом [73]. А с учетом того, что на сегодняшний день отрасль розничной торговли функционирует как совокупность коммерческих предприятий, задачей которых является в первую очередь максимизация прибыли, а не наилучшее обеспечение населения, стратегия присутствия и ассортиментной политики розничных предприятий выстраивается исходя именно из этих приоритетов.

Текущее замедление развития розничной торговли отчетливо видно и на показателях труда и заработной платы. В частности, Росстатом

определенно зафиксировано замедление роста среднесписочной численности работников розничной торговли. По итогам 2016 года прирост по рассматриваемому показателю составил лишь 0,6%, что является самым низким результатом за последние с 2010 года (таблица 4).

Таблица 4 - Динамика среднесписочной численности работников по полному кругу организаций, тыс. чел. [73]

Показатель	Год						
	2009	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Розничная торговля	2366,6	2440,8	2500,9	2634,6	2725,8	2748,3	2841,4
Прирост предыдущему году ^к	-0,4	3,1	2,5	5,3	3,5	0,8	0,6

На рисунке 7 представлена динамика заработной платы работников за период с 2012 по 2016 год по виду экономической деятельности «Розничная торговля».

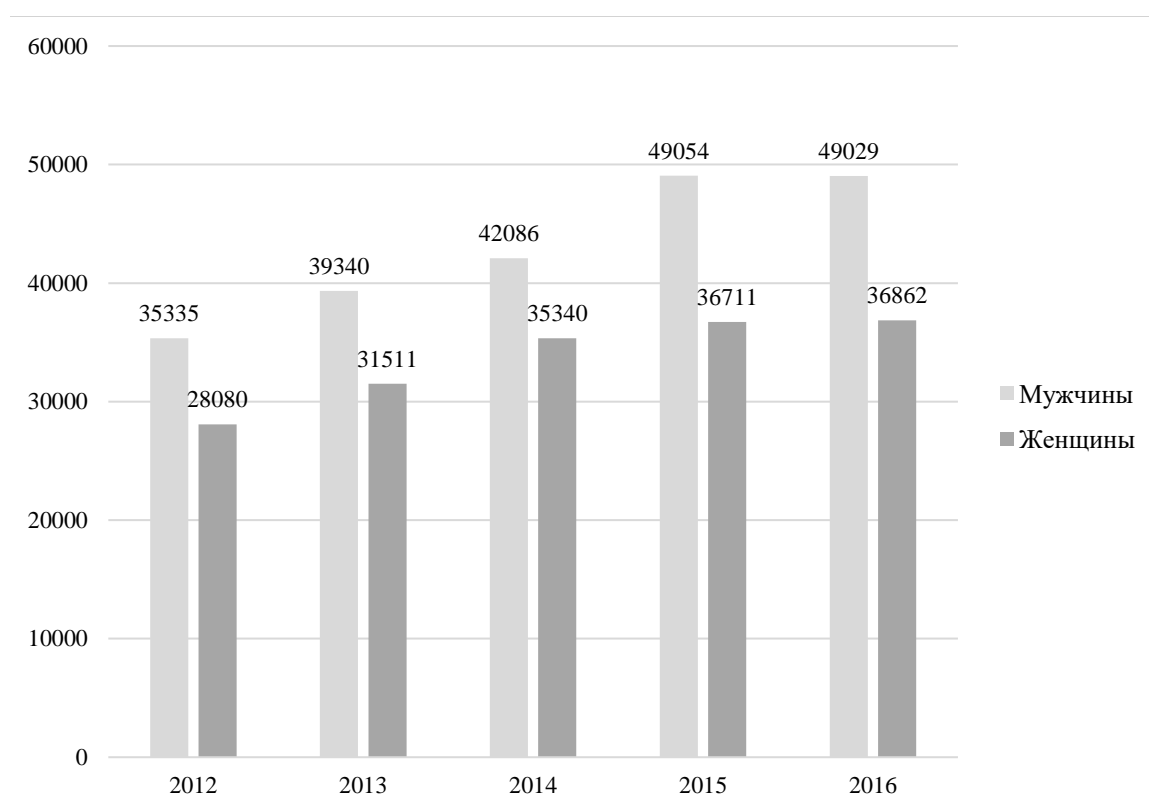


Рисунок 7 - Динамика заработной платы работников за период с 2012 по 2016 год по виду экономической деятельности «Розничная торговля», руб. [73]

На основании данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что в 2015 и 2016 году размер заработной платы, как мужчин, так и женщин, не поднимался выше 49 и 36 тыс. руб. соответственно.

Закономерные для кризиса сокращение спроса и недостаток собственных оборотных средств у многих работающих в рознице компаний усилили тенденцию к укрупнению рыночных игроков. Данные Росстата свидетельствуют о том, что в 2016 году уже 25% суммарного объема оборота розничной торговли приходилось на торговые сети [73]. В 2015 году этот показатель был равен 24,3%, а в 2014 году – 22,9%. Для сравнения: согласно данным Росстата, доля оборота розничных торговых сетей в обороте розничной торговли была равна по итогам 2016 года 25% [73].

Согласно данным Росстата, в таблице 5 представлены факторы, ограничивающие развитие розничной торговли, по мнению предпринимателей.

Таблица 5 - Факторы, ограничивающие развитие деятельности организаций розничной торговли, в процентах от числа опрошенных [73]

Показатель	2015 год				2016 год			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
высокая арендная плата	28,02	27,48	27,52	27,57	26,44	26,59	26,8	26,78
высокая конкуренция	70,25	69,6	69,75	71,1	68,9	68,96	69	68,55
высокие транспортные расходы	25,06	24,08	24,5	25,42	23,87	23,68	23,9	24,12
высокий процент кредита	21,03	21,04	21,26	21,34	23,5	23,21	23,7	23,82
высокий уровень налогов	55,04	52,93	52,66	53,27	50,97	50,1	50,5	50,67
недостаток складских помещений	6,58	6,57	6,54	6,13	5,13	4,82	4,6	4,46
Недостаток персонала, отсутствие системы управленческого учета персонала	29,6	29,43	29,2	29,73	31,34	31,66	32,5	33,69
Недостаточный ассортимент	7,5	7,69	8,02	8,52	8,71	9,24	9,6	10,03
Недостаточный спрос	47,67	46,99	47,37	48,4	53,14	54	54,8	55,34
нет ограничений	6,48	6,04	6,08	5,77	6,44	6,11	6,2	6,23
сложности получения кредита	9,77	10,07	10,48	10,59	11,39	11,39	11,9	11,95

Относящиеся к отрасли розничной торговли статистические показатели позволяют говорить об очевидной ее стагнации, связанной с кризисными явлениями в российской экономике. В полной мере указанные тенденции проявились в рассматриваемом отраслевом сегменте в 2014 году. Подобная ситуация связана с особенностями рассматриваемой товарной группы и является закономерной. На сегодняшний день отрасль испытывает очевидные трудности, главной причиной которых является недостаток платежеспособного спроса со стороны населения, нехватка квалифицированного персонала и отсутствие системы управленческого учета персонала.

Оборот розничной торговли Красноярского края в феврале 2016 г. составил 36,4 млрд. рублей, что в сопоставимых ценах составило 87,7% к соответствующему периоду предыдущего года, в январе-феврале 2016 г. - 74,3 млрд. рублей и 87,9% соответственно [50].

В таблице 6 представлен оборот розничной торговли торговых организаций в Красноярском крае.

Таблица 6 - Оборот розничной торговли торговых организаций и продажа товаров на розничных рынках и ярмарках [73]

Показатель	Февраль 2016, млн. руб.	Январь-февраль 2016, млн. руб.	Темп роста, в % к периоду предыдущего года
Всего, в том числе	36406,3	74337,7	87,9
оборот розничной торговли торговых организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка	35627,6	72744,7	88,1
продажа товаров на розничных рынках и ярмарках	778,8	1593	86,1

На основании данных таблицы 6 можно сделать вывод, что оборот розничной торговли в феврале 2016 года (согласно данным Красноярскстата) составил 36406,3 млн. руб., что меньше соответствующего периода предыдущего года на 13,3% и меньше предыдущего периода – на 4,9%. При этом, оборот розничной торговли торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей составил 35627,6 млн. руб., что меньше соответствующего периода предыдущего года на 22% и меньше предыдущего периода – на 4,9%.

На рисунке 8 представлена структура оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам в январе-феврале 2016 года.



Рисунок 8 - Структура оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам в январе-феврале 2016 года [73]

На основании рисунка 8 можно сделать вывод, что субъекты малого предприятия занимают 24,8% в структуре оборота розничной торговли Красноярского края в январе-феврале 2016 года.

В таблице 7 представлена динамика оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, а также непродовольственными товарами.

Таблица 7 - Динамика оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, непродовольственными товарами [73]

Период	Пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделия			Непродовольственные товары		
	млн рублей	в % к		млн рублей	в % к	
		соответст- вующему периоду предыду- щего года	преды- дущему периоду		соответст- вующему периоду предыду- щего года	преды- дущему периоду
2015 г.						
I квартал	54691,6	91,0	87,3	64034,0	88,7	77,9
II квартал	56316,9	92,7	100,6	64677,8	87,1	98,7
I полугодие	111008,5	91,9	х	128711,8	87,9	х
III квартал	52655,0	88,7	94,0	67331,2	85,8	102,5
IV квартал	60068,3	91,7	110,9	67372,2	76,9	97,6
Год	223731,8	91,0	х	263415,1	84,3	х
2016 г.						
январь	17628,0	90,0	76,0	20303,3	86,5	81,8
февраль	17925,4	93,6	100,5	18480,9	82,7	90,4
январь-февраль	35553,5	91,8	х	38784,2	84,6	х

На рисунке 9 представлена динамика оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки и непродовольственными товарами.

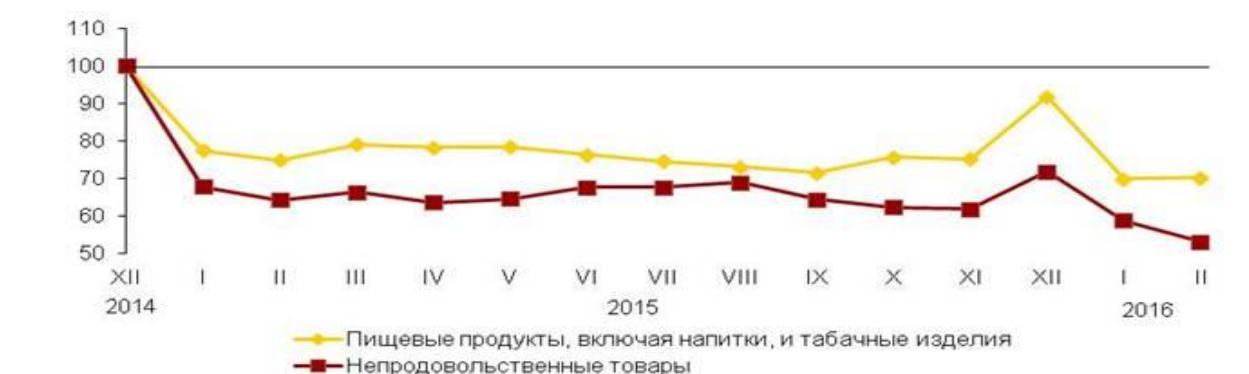


Рисунок 9 - Динамика оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки и непродовольственными товарами [73]

Как было указано ранее, в розничной торговле все большее место занимают торговые сети. Конкурентные преимущества сетевой торговли федерального формата перед магазинами традиционных методов обслуживания – возможность осуществления высокотехнологичной логистики, эффективной ассортиментной политики в более комфортных условиях обслуживания покупателей, обуславливают значительное превышение показателей эффективности деятельности [31].

Подобные структуры имеют возможность более обширного внедрения новшеств, реализации крупных маркетинговых проектов, они способны обеспечить себе лучшие условия поставок за счет объема, а значит успешно конкурировать по цене. Данные тенденции усиливают качественный разрыв между федеральными и местными игроками на рынке, не достигшими определенного уровня материального обеспечения.

Неспособность некрупных местных игроков соответствовать современным стандартам качества и обслуживания порождает за собой трудности в организации и поддержании местных торговых сетей, так как местные игроки неспособны выдерживать ценовую конкуренция с федеральными сетями, во многом это связано с большим количеством посреднических структур при организации поставок товаров в магазины.

Как свидетельствуют данные, представленные рекрутинговым агентством Antal Russia, лидирующие позиции по показателю текучести кадров, как в целом по РФ, так и по Красноярскому краю занимает розничная торговля (рисунок 10).

Кроме того, как отмечает Antal Russia, в 2016 году текучесть кадров в среднем по стране снизилась, по сравнению с предыдущими годами. Об этом заявило около 35% опрошенных. 44% респондентов констатировали стабильны уровень текучести кадров, и только 15% сообщили о росте количества увольнений и приема на работу новых сотрудников.

Среди причин улучшения ситуации в этом плане называется кризис: люди более ответственно начали относиться к своим рабочим обязанностям и

испытывают более высокий страх потерять работу, так как найти новую сегодня не так просто.

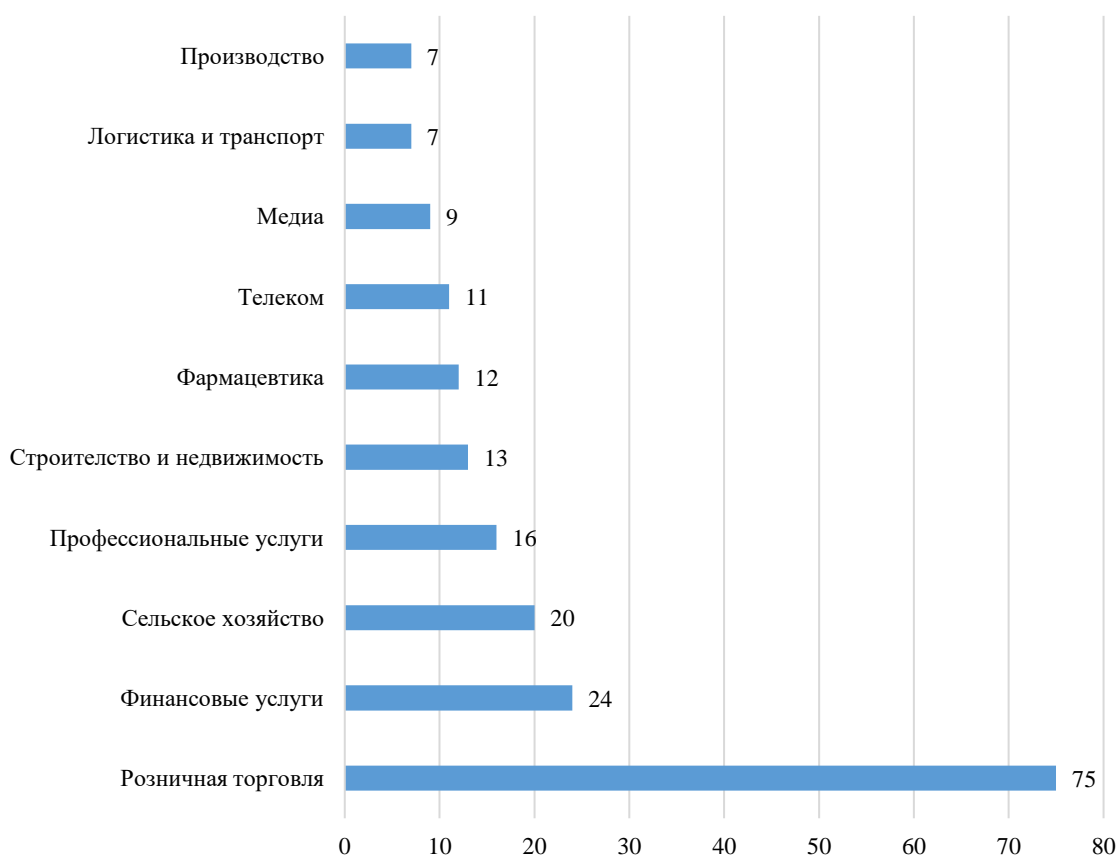


Рисунок 10 – Текучесть кадров в различных отраслях за 2016 год, % [73]

После 2015 года уволенные работники начали испытывать проблемы, связанные с непрогнозируемым по времени сроком поиска новой работы. В итоге, практически в два раза были снижены и зарплатные ожидания. Люди стали меньше «смотреть по сторонам» и сильнее держатся за свою работу.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что тенденциями развития розничной торговли, как в целом по РФ, так и в Красноярском крае является следующее:

- рост оборота розничной торговли;
- повышение доли сетевых торговых организаций в общем обороте розничной торговли;

– наличие качественного разрыва между федеральными и местными игроками на рынке, не достигшими определенного уровня материального обеспечения.

Кроме того, среди прочих проблем отрасли розничной торговли представителями рынка отмечается высокий уровень текучести кадров.

1.2 Особенности управления персоналом и управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли

Как было отмечено в предыдущем разделе на рынке розничной торговли среди основных проблем выделена значительная текучесть кадров, что в свою очередь сопряжено со следующими рисками предприятия: риск снижения эффективности деятельности, а также риск снижения социально-психологического климата в коллективе. В этой связи целью настоящего раздела является определение особенностей управления персоналом и управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли.

В процессе деятельности субъекта хозяйствования персонал играет важную роль. Данное суждение является обоснованным, так как добросовестное выполнение работником своих трудовых обязанностей оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности предприятий в целом и предприятий сетевой розничной торговли – в частности. В структуре персонала предприятий сетевой розничной торговли выделяют три категории работников:

– управленческий персонал, который включает в себя работников аппарата управления, служащих предприятия, ключевой задачей которого является обеспечение скоординированной и целенаправленной деятельности, как отдельных структурных подразделений, так и всего предприятия;

– торгово-оперативный персонал (ТОП), который включает в себя работников, имеющих специальную подготовку по профессиям: продавец,

кассир, консультант продовольственных и непродовольственных товаров, ключевой задачей которого является реализация товаров потребителю;

- вспомогательный персонал, который включает в себя работников, выполняющих функции подготовки и оформления товара [31].

Особенностью структуры персонала розничной торговли в целом и сетевой розничной торговли в частности является торгово-оперативный персонал, выполняющий основную функцию – реализацию товаров потребителям. Важность персонала на предприятиях сетевой розничной торговли влечет за собой важность управления им, поскольку это решает проблему высокой текучести кадров, а также проблему обеспеченности персоналом. Управление персоналом происходит в процессе выполнения определенных действий и предполагает следующие основные этапы и функции:

- установление целей и направлений работы с персоналом;
- постоянное усовершенствование системы управления персоналом;
- функция организации;
- создание средств, форм и методов достижения поставленных целей;
- координация и контроль выполнения намеченных мероприятий [33].

Принципы, цели и методы управления персоналом создают единую систему управления персоналом (СУП), которая постоянно развиваясь основывается на следующих подсистемах:

- подсистема анализа, планирования и прогнозирования персонала;
- подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения;
- подсистема рационального использования человеческих ресурсов

Одной из важнейшей функцией управления является функция организации, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями современного предприятия. Так же эта функция определяет порядок и условия функционирования фирмы.

Функция организации реализуется на предприятии посредством составления положений об отделах и экономических службах организации [33]. Основой для разработки положений является трудовое законодательство РФ и коллективный договор предприятия. Хорошо продуманная организация экономических служб предотвращает конфликтные ситуации, способствует налаживанию плодотворной и оперативной работы.

На рисунке 11 представлена классификация методов управления персоналом на предприятиях сетевой розничной торговли.

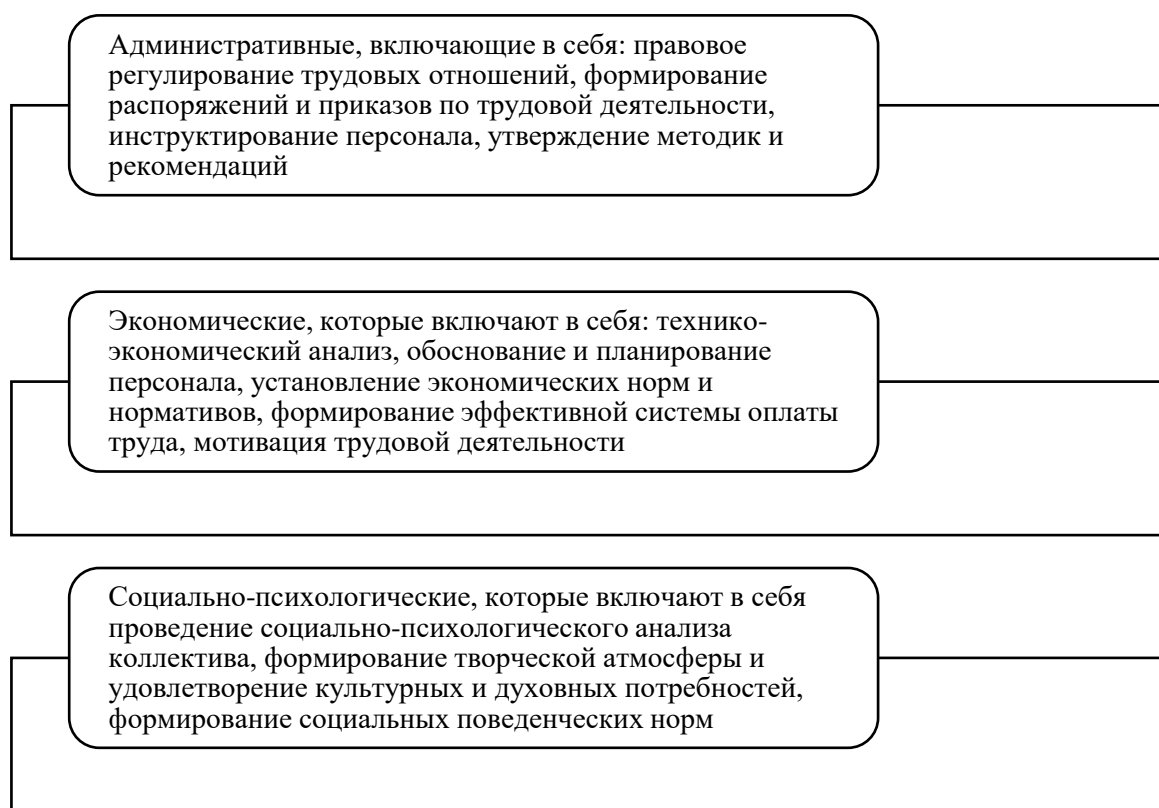


Рисунок 11 - Классификация методов управления персоналом на предприятиях сетевой розничной торговли [33]

Помимо методов управления система управления основывается на ряде принципов. К первой группе принципов относятся принципы, характеризующие требования к формированию системы управления. Ко второй группе – принципы, определяющие в каком направлении, осуществляется развитие СУП.

Рассмотрим первую группу принципов:

- умение работников выполнять функции нижестоящего, вышестоящего сотрудника и работников своего уровня в случае временного выбытия последних;

- экономичность и эффективность организации системы управления.
- перспективность;
- оперативное принятие решений;
- рассмотрение различных вариантов предложений по формированию СУП, выбор наиболее оптимальных;

- простота системы управления;
- решения основываются на науке;
- иерархичность;
- согласованность;
- многоаспектность.
- комфортность.

Принципы второй группы:

- параллельность. Предполагает одновременное выполнение нескольких управленческих решений или их корректировки;

- приспособляемость к целям и условиям работы;
- непрерывность;
- ритмичность [33]. Предполагает выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Для успешного функционирования в условиях рыночной экономики управление персоналом должно приобрести системность и завершенность. На основе комплексного решения проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов управления персоналом действующая система управления предприятия должна обеспечить его жизнедеятельность. Необходимо отметить, что в системе управления

персоналом на предприятиях сетевой розничной торговли важную роль играет эффективная система мотивации и стимулирования персонала, поскольку доход работников торгово-оперативного персонала, занимающих наибольшую долю в структуре персонала, зависит в большей степени от объема продаж [35].

Можно выделить основные виды стимулирования персонала:

1. Материальное стимулирование. Оно включает в себя: оплату труда работника (основная и дополнительная (надбавки, премии, компенсации) заработная плата), а также различные бонусные выплаты, которые представляют собой единовременные выплаты из прибыли компании (премия, дополнительное вознаграждение и т. д.) участие работника в акционерном капитале компании (если простой работник чувствует себя совладельцем фирмы, то как правило, это положительно отражается на его мотивации и, следовательно, на производительности труда) участие работников в вопросах, связанных с распределением прибыли и т. д.

2. Моральное – это стимулирование на основе выражения общественного признания (публичное поощрение, объявление благодарности, создание в организации особой атмосферы атмосфера взаимного доверия, уважения и т. д.).

3. Административное (организационное) стимулирование основывается на законодательно закреплённом праве работодателя требовать от своих работников неукоснительного соблюдения правил трудовой деятельности. Основа административного стимулирования – дисциплина труда, а также дисциплинарная ответственность, которая предусматривает меры воздействия на подчиненного за ненадлежащее исполнение обязанностей. Организационное стимулирование может включать также и некоторые меры поощрения, такие как: выдача премии, награждение почетной грамотой или ценным подарком и так далее [33].

В современных организациях сетевой розничной торговли довольно часто практикуется дополнительное стимулирование через предоставление

свободного времени (посредством предоставления дополнительных отпусков, выходных, а также сокращения продолжительности рабочего дня, организации гибкого графика работы и т. д.). В некоторых фирмах персоналу оплачиваются транспортные расходы, создаются корпоративные пенсионные фонды, предоставляются различные льготы, оплачивают образование, оздоровление и медицинское обслуживание и т. д. Персоналу организации должны быть известны стимулы производительного труда и объем необходимых его затрат еще до начала работ.

В процессе стимулирования и мотивирования персонала на максимальную производительность, руководители должны обращать внимание на все тонкости формирования доходов организации, на особенности организации оплаты труда, что необходимо учитывать при нормировании компенсационного пакета отдельных работников и т. д.

Следующим важным аспектом системы управления персоналом является эффективная система внутрифирменного обучения. Данное суждение является обоснованным, так как рост эффективности продаж зависит от умения персонала эффективно осуществлять данные продажи. Под внутрифирменным обучением персонала следует понимать процесс периодического (непрерывного) обучения работников организации, который инициировала организация, с целью совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности для увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании.

Необходимость разработки в компании системы внутрифирменного обучения персонала определяется следующими факторами:

- дефицитом на рынке труда специалистов необходимой квалификации;
- обучать своих сотрудников перспективнее, чем привлекать внешних. Собственные кадры более надежны, и риск потерять их меньше: они лояльны по отношению к фирме, так как являются ее частью [41].

Внутреннее обучение становится особенно актуальным на двух стадиях развития организации:

- на стадии роста компании, когда расширяется рынок, открываются новые магазины и как следствие - увеличивается число сотрудников. При этом в компании уже накопился успешный опыт в области управления, работы с клиентами, который обеспечил этот рост, и этот опыт необходимо транслировать. Внутрифирменное обучение персонала в данной ситуации позволит достичь стандартного уровня профессионализма, что обеспечит эффективный процесс продажи товаров во всех магазинах сети;

- когда компания находится в стабильном положении, существует потребность в создании активного информационного и познавательного пространства внутри компании, которое не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволит быстро овладевать необходимыми компетенциями и усваивать новый, передовой опыт, усиливая конкурентные преимущества компании.

Основной целью внутрифирменного обучения является развитие человеческих ресурсов для повышения эффективности деятельности предприятия.

Для эффективности системы внутрифирменного обучения персонала должны быть соблюдены следующие принципы:

- принцип непрерывности, сущность которого заключается в системности и ритмичности проведения обучающих мероприятий;

- принцип адаптивности, сущность которого заключается в быстрой реакции на изменение требований, предъявляемых к качеству человеческих ресурсов;

- принцип гибкости, который заключается в учете интересов как самих работников, так и организации в целом;

- принцип коммуникативности, который заключается в непрерывном взаимодействии руководителей, персонала и специалистов по обучению;

– принцип интегрированности, который представляет собой взаимосвязь между ключевыми системами управления персоналом [33].

Помимо оптимальной системы стимулирования и мотивации, а также внутрифирменного обучения персонала, на предприятиях сетевой розничной торговли эффективное управление персоналом невозможно без информационного обеспечения. В качестве инструмента получения информации выступает управленческий учет. В мировой экономической практике под управленческим учетом подразумевают упорядоченную систему выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия управленческих решений в организации информации и показателей для его управленческого звена (внутренних пользователей - менеджеров). Это процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, управления и контроля за деятельностью организации.

Процесс ведения управленческого учета в управлении персоналом современного предприятия позволяет сформировать необходимую для принятия решений систему информации. Конечный пользователь всей информации - руководитель компании. Он устанавливает ограничения к вводимой и доступной к просмотру управленческой информации, то есть разрешает, совсем не разрешает или ограничивает доступ к данным управленческого учета.

Управленческий учет персонала можно рассмотреть с точки зрения двух подходов:

– управленческий учет как система сбора и интерпретации информации о затратах, издержках на персонал предприятия, что ближе к термину «контроллинг персонала», информация, при этом, носит нормативный характер и значение для получения «внешней отчетности» предприятия. То есть это расширенная система организации учета персонала для целей контроля деятельности предприятия;

– второй подход исходит из того, что основная задача любой учетной деятельности - обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений, учетная деятельность имеет «системно зависимый» характер, то есть тесная, точнее, неразрывная связь технологий учета с технологиями управления компанией в целом и ее частями [33].

При втором подходе к понятию «управленческий учет» относятся не только система сбора и анализа информации об издержках, но и система управления бюджетом персонала (то есть планирования), и система оценки деятельности подразделения управления персоналом, то есть в большей степени управленческие, нежели бухгалтерские технологии. Следовательно, под управленческим учетом персонала понимается система организации, сбора и обработки учетных данных, направленная на решение конкретной управленческой задачи. Он основывается на научных подходах и достижениях разных дисциплин: управление персоналом, аудит и контроллинг персонала, экономика персонала, экономическая теория, анализ хозяйственной деятельности, бухгалтерский учет, менеджмент, социология. Располагаясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля и координации, управленческий учет как фундамент контроллинга занимает особое место в управлении предприятием. Контроллинг персонала, в свою очередь, связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их. Сегодня российские предприятия, работая в рамках жесткой конкуренции и борьбы за выживаемость, испытывают острую необходимость в организации системы управленческого учета всего предприятия и важной составной его части - управленческого учета персонала как стратегически важного ресурса [33].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в современных рыночных условиях процесс управления на предприятиях в целом и предприятиях сетевой розничной торговли – в частности процесс эффективного управления персоналом играет важную роль, поскольку это

решает проблему высокой текучести кадров, а также проблему обеспеченности персоналом. Исходя из того, что основой эффективного управления персоналом является качественное и своевременное информационное обеспечение, а в качестве инструмента получения информации выступает управленческий учет. Основными особенностями управленческого учета на предприятиях сетевой розничной торговли являются:

- управление системой мотивирования и стимулирования персонала;
- управление системой внутрифирменного обучения, необходимого для эффективного осуществления процесса продаж;
- управление системой бюджетирования в части персонала предприятия сетевой розничной торговли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию системы управленческого учета персонала на примере предприятия розничной торговли ООО «Командор».

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- рассмотрены тенденции и проблемы развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае;
- изучены особенности управления персоналом и управленческого учета персонала на предприятиях сетевой розничной торговли;
- оценена эффективность управления персоналом и управленческого учета персонала в ООО «Командор»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию управленческого учета персонала предприятия и оценена их эффективность.

На основании проведенного анализа тенденций и проблем развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае был сделан вывод о том, что тенденциями развития розничной торговли, как в целом по РФ, так и в Красноярском крае является рост оборота розничной торговли, а также наличие качественного разрыва между федеральными и местными игроками на рынке, не достигшими определенного уровня материального обеспечения. Кроме того, было установлено, что в торговых компаниях частая смена кадров является проблемой, что в свою очередь и ведет к необходимости эффективного учета.

На основании проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Командор» было установлено следующее:

- снижение чистой прибыли организации в отчетном году по сравнению с предыдущим, что является негативной тенденцией;
- в отчетном году стоимость имущества и источников финансирования увеличилась, что заслуживает положительной оценки;

– предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности, который достигается за счет медленно реализуемых активов, в результате чего баланс является абсолютно ликвидным.

Вместе с тем, были выявлены следующие проблемы:

– низкая доля работников, прошедших обучение, что обусловлено недостатком персонала и времени на обучение и является причиной низкой обеспеченности предприятия квалифицированными кадрами;

– высокий уровень текучести кадров, что, возможно, является следствием неэффективного управления персоналом, а также отсутствия качественного обучения;

– бессистемное осуществление управленческого учета персонала. Основной проблемой в данный момент при этом является отсутствие контроля за временем отдыха и частотой перерывов, что является причиной снижения производительности труда персонала и, соответственно, снижения эффективности деятельности предприятия в целом.

Для решения вышеуказанных проблем в рамках настоящей работы были предложены следующие мероприятия: организация учета развития персонала, организация персонализированного учета времени отдыха и перерывов посредством использования картограмм.

Стоимость таких мероприятий составит 8139060 рублей. При оценке эффективности предложенных мероприятий было установлено, что они могут позволить достичь следующие экономические эффекты: выручка вырастет на 1,1 млн. руб., что в процентном соотношении составляет 1,3%. При этом после реализации предложенных мероприятий себестоимость деятельности также вырастит на 1,4 млн. руб. Однако, рост затрат будет значительно ниже, чем рост выручки, соответственно, прибыль вырастет на 0,5 млн.руб. Рентабельность деятельности предприятия достигнет 51,09 %.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий является целесообразной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant-plus>. Дата обращения 10.05.2018.
2. Абдукаримов, И.Т. Управление персоналом и управленческий учет/ И.Т. Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова. - Финансы: планирование, управление, контроль №4. – 2016. – С. 23-25.
3. Баканов, М.И. Анализ персонала деятельности в торговле: учебник для Вузов / М. И. Баканов. – М.: Экономика, 2014. – 352 с.
4. Бочаров, В.В. Современный управленческий учет: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
5. Варпаева, И.А. Учет затрат на персонал/ И.А. Варпаева. – Все для бухгалтера № 9. – 2014. – С. 12-15.
6. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие/ О.Б. Вахрушева – М: Дашков и К, 2014. – 345 с.
7. Винокуров, В.А. Организация управленческого учета [Текст]: учебное пособие / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 431 с.
8. Волкова, К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции: учебник / К. А. Волкова. – М.: Экономика, 2014. – 509 с.
9. Горбатюк, З.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ З.В. Горбатюк – Томск: ТМЦДО, 2014. – 168 с.
10. Головачева М. А. Управленческий учет персонала на предприятиях: учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 376 с.
11. Головачева М. А. Исследование методов эффективности деятельности предприятий на рынке розничной торговли // Вестник БГЭУ. - 2015. - № 1. - С. 70-73.

12. Ефимова О. В. Анализ персонала предприятия. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Бухгалтерский учет». - 2015. - 320 с.
13. Зверев А. В. Инновационная система России : проблемы совершенствования. – М. : Статистика России , 2014. - 207 с
14. Золотов А.А. Обувное производство в РФ: проблемы и перспективы. – М. : ИНФРА-М , 2015. - 624 с
15. Золотухина В.Н. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / [Б. З. Мильнер и др.] ; под общ.ред. Б. З. Мильнера. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
16. Канаев В.О. Управленческий учет персонала на предприятиях: учебное пособие / В.О. Канаев, Е. А. Буракова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014. – 80 с.
17. Ковалев Н. В. Управленческий учет персонала на предприятиях / Н. В. Ковалев, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2015. – № 12. – С. 46-51.
18. Котов Д. В. Оценка эффективности деятельности предприятий [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2015 г.). – Т. I. – М.: РИОР, 2015. – С. 29-33.
19. Котов Д.В. Инновационное состояние социально-экономических систем: теория, практика, управление развитием: монография. – Уфа: Изд-во «Нефтегазовое дело», 2015. – 253 с.
20. Конюхов А. В. Влияние инноваций на предприятия / А. В. Конюхов. // Вестник Российской академии естественных наук. Серия экономическая, 2015. – № 1.
21. Кузнецова А.И., Чепик А.Г. Управленческий учет персонала на предприятиях // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, – 2014, – № 2 (38)
22. Лаврентьева Н.Д. Управленческий учет персонала на предприятиях / автореф. канд. экон. наук, Нижний Новгород, 2014.

23. Лахметкина Н.И. Управленческий анализ и учет. – М.: КноРус, 2013.
24. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государство и регионы: Теория и практика государственного регулирования территориального развития. – М.: Либроком, 2015.
25. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Реформы и регионы. Системный анализ процессов реформирования региональной экономики, становление федерализма и местного самоуправления. – М.: Ленанд, 2013.
26. Лившиц В.Н., Лившиц С.В. Макроэкономические теории, реальные инвестиции и государственная российская экономическая политика. – М.: Изд. ЛКИ, 2014.
27. Лилев Н. В. Управленческий учет персонала на предприятиях. – М.: Лаборатория книги, 2014.
28. Гитман Лоренс Дж., Джонк Майкл Д. Эффективность деятельности предприятий. – М.: Дело, 2015.
29. Лукасевич И.Я. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий. – М.: Вузовский учебник, 2014.
30. Ляпина И.Р. и др. Управленческий учет персонала на предприятиях / «Тенденции, закономерности, факторы и условия функционирования региональной экономики», под общ.ред. Лыгиной Н.И. – Воронеж: Научная книга, 2015.
31. Максимов Н. Н. Управленческий учет / Н. Н. Максимов, В. С. Паршина // Молодой ученый. – 2014. – №12. – С. 233-236.
32. Мачульская О. В., Ананькина Е. А. Управленческий учет // Вопросы экономики. – 2014. – № 9. – С. 69–79.
33. Марченко Г., Мачульская О. Управленческий учет: проблемы и результаты // Вопросы экономики. – 2015. – № 9. – С. 69–79.
34. Мирошкин П. П. Управленческий учет: монография / П.П. Мирошкин, В.А, Крапивин; филиал СГУТиКД в г. Н.Новгород. – Н. Новгород: типография Принт ЕС, 2014.

35. Нарышкин С. К. Эффективность деятельности предприятий // Вопросы экономики. – 2016.– №5.
36. Нешиной А.С. Эффективность деятельности предприятий. – М.: Дашков и К, 2013.
37. Нихаев С.А. Формирование программ социально-экономического развития регионов России в условиях глобализации мировой экономики. Электронный ресурс – <http://www.finansy.ru/publ/tax/003.htm>.
38. Пахомов А.А. Эффективность деятельности предприятий. – М.: Изд-во ин-та Е.Т.Гайдара, 2014.
39. Петров А.А. К вопросу о разработке организационно-экономического механизма критериев результативности предприятий лесопромышленного комплекса / Проблемы современной экономики. – 2015. – №1(21).
40. Печёнкина А.В. Управленческий учет / дисс. ... канд. экон. наук, Иркутск, 2015.
41. Плахова Л.В. Управленческий учет / дисс. ... д-ра экон. наук, Москва, 2014.
42. Подпругин М.О. Управленческий учет // Российское предпринимательство. – 2015. – № 24 (222). – С. 214-221.
43. Прогнозирование социально-экономического развития региона / Под ред. В.А. Черешнева, А.И. Татаркина, С.Ю. Глазьева. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014.
44. Пронин А.С. Управление процессом привлечения инвестиций в регионе. – М.: РАГС, 2015.
45. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2014.
46. Региональная структурно-инновационная политика: монография; под ред. В.Ю. Наливайского / В.Ю. Наливайский, С.В. Брюховецкая, С.В. Феслер, Е.А. Червоный – Ростов-на-Дону: Изд-во РГЭУ «РИНХ», 2015.
47. Управленческий учет: Учебник / Под ред. В.И. Видяпина и М.В.

Степенова. – М.: ИНФРА-М, 2015.

48. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Стат. сб. / Росстат. -М., 2017.

49. Российская экономика в 2016 году. Тенденции и перспективы. – М.: Институт Е.Т. Гайдара, 2017.

50. Россия в цифрах. 2016: Крат.стат. сб. / Росстат. – М., 2017.

51. Руднев А.В. Управленческий учет / Вестник университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 1.

52. Ряховский Д.И. Управленческий учет: монография. – М.: ИЭАУ, 2015.

53. Седелев Б.В. Управленческий учет. – М.: Экономика, 2014.

54. Станьер П. Управленческий учет / Пер. с англ. С.А. Корнева – М.: ЗАО «Олимп– бизнес», 2015.

55. Суркин П.Н. Управленческий учет / дисс. ... канд. экон. наук, Йошкар-Ола, 2015.

56. Сухарев О.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2014.

57. Сухарев О.С. Эффективность деятельности предприятий. – М.: Альфа-Пресс, 2014.

58. Сухинова С.Е. Региональная специфика инновационного климата. – Волгоград. Изд-во ВолГУ, 2014.

59. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2014.

60. Теплова Т.В. Управленческий учет. – М.: Изд. Юрайт, ИД Юрайт, 2014.

61. Тимофеев Р.А. Теоретико-методологические аспекты формирования экономической надежности и инновационной привлекательности региональной экономической системы / Р.А. Тимофеев, В.В. Шлычков (Коллективная монография). – М.: Мир экономики, 2014.

62. Тихомирова И.В. Экономическая безопасность России: региональные риски. – М.: Издатцентр, 2014.
63. Ткаченко И.Ю. Эффективность деятельности предприятий: учеб. пособ. / И.Ю. Ткаченко, Н.И. Малых. – М.: Изд. центр «Академия», 2014.
64. Токаренко И.И., Попова А.С. Инновационное обеспечение устойчивого развития региона: Монография. – Ставрополь: Изд-во СГПИ, 2014.
65. Удалов Д.А. Инновационная привлекательность как основной критерий для принятия инновационного решения. Сущность и проблемы её оценки в условиях переходной экономики / Риск: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2013. – №4.
66. Ултургашева О.Г., Лавренко А.В., Профатилов Д.А. Экономическая сущность и структура инвестиционного потенциала региона / Проблемы современной экономики. № 1 (37). – 2015.
67. Федосова Р.Н. Инвестиционная стратегия развития региона на основе социальных приоритетов. – Владимир: Собор, 2014.
68. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
69. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2014.
70. Финансовый ландшафт территории / ред. кол.: Татаркин А.И. (рук.) и др. – М.: Экономика, 2014.
71. Фокин Г. Эффективность деятельности предприятий / Г. Фокин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2014. – № 10. – С. 14-23.
72. Фрейзер-Сэмпсон Г. Управленческий учет персонала на предприятиях. – М.: Олимп-Бизнес, 2014.
73. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.gks.ru>